

INDIKATOR KINERJA KUNCI PENGEMBANGAN PERIKANAN TANGKAP TUNA TERPADU DI SULAWESI UTARA

(*KEY PERFORMANCE INDICATORS OF INTEGRATED TUNA FISHERY IN NORTH SULAWESI*)

Rine Kaunang¹, Daniel R. Monintja², Victor P.H. Nikijuluw², John Haluan²

ABSTRACT

Key performance indicators (KPIs) are indicators used to report progress towards delivery on factors identified as critical to the success of an organization's goals and objectives. In a progressive environment, KPIs can also serve as tools for change, providing input into management process that will assist in bringing about sustainable performance improvements. The KPIs selected must reflect the organization's goals, they must be key to its success, and they must be measurable. Key performance indicators usually are long-term considerations for an organization. In general, this research was done to reveal the key performance indicators for developing of integrated tuna fishing in North Sulawesi and especially to get the clear measurement and also to give the information for government to make regulation. This research is based on focus group discussion (FGD) method with qualitative approach. The focus group is the group that discussed the specifically and structure case and has procedure and time frame. The indicators consist of economic, financial social, ecological and government dimensions, both in national level and in fishery sector. In enterprises level consist of input, output, outcome and process.

Keywords: *Performance indicators, Focussed Group Discussion, integrated fisheries, tuna, North Sulawesi*

ABSTRAK

Indikator Kinerja Kunci (IKK) adalah indikator yang digunakan untuk melaporkan kemajuan yang diidentifikasi sebagai faktor penting untuk keberhasilan suatu organisasi yang di lihat dari tujuan dan sasaran. IKK juga dapat berfungsi sebagai alat untuk mengubah, memberikan masukan ke dalam proses manajemen yang akan membantu pembangunan yang mengakibatkan peningkatan kinerja dalam sebuah lingkungan progresif. IKK yang dipilih harus mencerminkan tujuan organisasi, menjadi kunci untuk keberhasilan dan dapat diukur. Indikator kinerja kunci dipakai dalam pertimbangan jangka panjang untuk sebuah organisasi. Secara umum, penelitian ini dilakukan untuk menentukan indikator kinerja kunci dalam mengembangkan penangkapan ikan tuna di Sulawesi Utara dan untuk mendapatkan pengukuran yang jelas serta memberikan informasi bagi pemerintah dalam membuat peraturan. Penelitian ini didasarkan pada *Focus Group Discussion* (FGD) dengan metode pendekatan kualitatif. Indikator kinerja kunci (IKK) terdiri dari indikator ekonomi, keuangan sosial, ekologis dan dimensi pemerintah, baik di tingkat nasional atau di sektor perikanan. IKK di tingkat perusahaan terdiri dari masukan, keluaran, dampak dan proses.

Kata kunci: Kinerja indikator, FGD, perikanan terpadu, tuna, Sulawesi Utara

I. PENDAHULUAN

Dalam membangun investasi dunia usaha perikanan tangkap terpadu (pengintegrasian investasi penangkapan ikan dengan industri pengolahan ikan) yang dapat berkelanjutan, diperlukan satu perangkat yang dapat menggambarkan tingkat keberhasilan usaha. Salah satu perangkat yang dapat diusulkan adalah dengan mengadopsi seperangkat Indikator Kinerja Kunci (IKK). Perangkat IKK ini adalah salah satu

bagian statistik yang digunakan dalam berbagai skema ranking nasional. Kinerja (*performance*) adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan industri atau perusahaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam *strategic planning* suatu organisasi (Mahsun, 2006). Pengukuran kinerja (*performance measurement*) adalah suatu metode atau alat yang digunakan untuk mencatat dan menilai pencapaian pelaksanaan berdasarkan tujuan, sasaran, dan strategi

¹ Mahasiswa Program Doktorat Jurusan Teknologi Kelautan SPS-IPB

² Staf Pengajar Fakultas Perikanan dan Ilmu Kelautan-IPB

sehingga dapat diketahui kemajuan organisasi serta meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas. Selanjutnya disebutkan bahwa elemen pokok suatu pengukuran kinerja antara lain: 1) tujuan, sasaran dan strategi organisasi, 2) indikator dan ukuran kinerja, 3) tingkat ketercapaian tujuan dan sasaran-sasaran organisasi dan evaluasi kinerja. Sebagian dari IKK didasarkan dari data yang telah dikumpulkan, sehingga dapat dijadikan *baselines* dalam membuat perbandingan akan kemajuan yang telah dicapai. Dengan demikian hasil penelitian IKK ini dapat menjadi bahan bagi pemerintah dan anggota masyarakat kampus dalam meninjau ulang kemajuan tahunan serta mempersiapkan strategi baru atau memodifikasi strategi yang ada untuk tahun berikutnya. Selanjutnya untuk jangka waktu panjang dapat ditetapkan target capaian yang diinginkan dari IKK ini. Dengan demikian setiap usaha penangkapan ikan terpadu mempunyai produk yang bernilai tambah tinggi dan memiliki kualitas ekspor, sehingga dapat menciptakan iklim yang kondusif, menggerakkan ekonomi lokal dan memperluas penyediaan lapangan pekerjaan bagi masyarakat setempat secara berkelanjutan dengan memilih IKK yang baik melalui pemahaman apa yang menjadi penggerak kemajuan. Indikator kinerja kunci adalah ukuran yang dapat dikuantifikasi, dan disepakati bersama sebelumnya serta menggambarkan faktor keberhasilan kritis satu organisasi. Kegiatan bisnis mempunyai satu indikator kinerja kunci yaitu persentase pendapatan yang berasal dari pembayaran.

Perikanan tangkap memfokuskan indikator kinerja kunci pada laju tangkap sumberdaya yang menjadi tujuan penangkapan. Apapun indikator kinerja kunci yang dipilih, haruslah menggambarkan sasaran organisasi atau usaha dan harus menjadi kunci keberhasilan, serta harus dapat diukur. Indikator kinerja kunci biasanya merupakan pertimbangan jangka panjang.

Dalam pelaksanaannya diperlukan indikator kinerja yang sama dalam konsep, definisi dan proses untuk diimplementasikan. Akan tetapi terdapat beberapa permasalahan yang dihadapi dalam melaksanakan pedoman perikanan bertanggung jawab, yaitu: kesulitan pemerintah dalam pembinaan usaha karena tidak adanya indikator kinerja yang jelas

dan terukur. Data BPS tahun 2008, ternyata dinamisasi perusahaan perikanan di Bitung yang bergerak di bidang penangkapan menurun sebesar 66,9% dari tahun 2000 sebanyak 143 perusahaan menjadi 33 perusahaan di tahun 2007. Hal ini menjadi suatu tantangan bahwa bilamana para investor dapat memanfaatkan indikator yang jelas dan terukur, diharapkan para pembuat keputusan dari perusahaan ini dapat melakukan antisipasi terhadap permasalahan yang sedang berlangsung.

Penelitian ini bertujuan untuk:

- (1) Merumuskan indikator kinerja kunci ditinjau dari segi ekonomi, finansial, sosial, ekologi dan pemerintah yang jelas dan terukur untuk mempertahankan keberlangsungan usaha perikanan tuna terpadu.
- (2) Menentukan kinerja perikanan tuna terpadu yang sesuai di Sulawesi Utara.
- (3) Memformulasikan IKK sebagai standar evaluasi pembangunan perikanan tuna yang berkelanjutan.

II. METODOLOGI

Penelitian ini dilaksanakan di wilayah Sulawesi Utara. Wilayah ini dipilih sebagai acuan untuk wilayah Indonesia Timur dalam hal pembangunan perikanan tangkap. Lebih khusus perikanan tangkap tuna. Waktu penelitian dilaksanakan selama enam (6) bulan yaitu dari Bulan Mei 2008 hingga Oktober 2008.

Penelitian ini didasarkan pada metode *Focus group discussion* (FGD) dengan pendekatan kualitatif. Kelompok fokus adalah kelompok yang membahas hal-hal yang spesifik, terstruktur, mempunyai kerangka waktu dan prosedur. Pertanyaan difokuskan pada topik yang relevan, mengeliminasi isu yang tidak relevan dan memilih *term* dan bahasa yang sesuai. Yang dimaksud dengan pertanyaan terfokus adalah pertanyaan yang telah ada pada *longlist* berdasarkan kajian dari berbagai pustaka yang diperoleh. Penggunaan FGD ini ditujukan untuk mendapatkan penilaian para pakar dan praktisi perikanan tangkap tentang prioritas dan ketepatan IKK pada industri perikanan tangkap terpadu. Sebelum pelaksanaan FGD, setiap peserta dibagikan *longlist* untuk memberikan penilaian awal tentang prioritas indikator perikanan tangkap terpadu.

Cara penilaian urutan prioritas mengikuti pola berdasarkan persentase kinerja yang dikemukakan oleh Gonzalez (2006) penilaian ini secara sederhana dipisahkan ke dalam 5 pita (*band*) untuk tiap kelompok nilai (Tabel 1).

Dalam menentukan skor indikator total (*SIT*) digunakan persamaan sebagai berikut:

$$SIT = \sum_{i=1}^5 f_i B_i$$

Dimana :

f_i = frekuensi pilihan pakar dan *stakeholder* perikanan tangkap ke i

B_i = *band* (pita) penilaian ke i

i = 1, 2,..., 5

Prioritas kinerja (P_k) dihitung dengan persamaan :

$$P_k = \frac{SIT}{n}$$

Dimana :

n = jumlah responden yang memberikan pilihan

III. HASIL PENELITIAN

Hasil penilaian para pakar perikanan, praktisi perikanan dan birokrat yang berkecimpung di bidang perikanan sebelum dan sesudah dilaksanakan FGD disajikan pada tabel-tabel berikut:

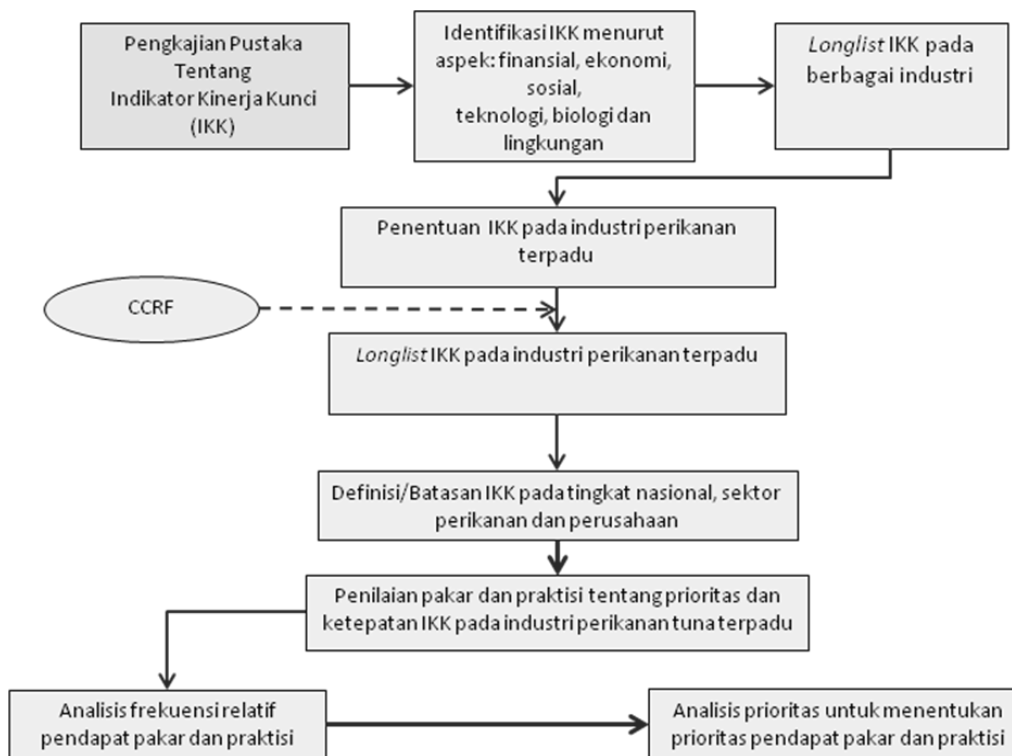
Tabel 1 Presentase kinerja menurut pita penilaian dalam perikanan tangkap tuna terpadu

Kinerja berada pada:	pita	Dinyatakan sebagai:
Dibawah 10%	1	Sangat di bawah rata-rata
10 hingga kurang dari 30%	2	Di bawah rata-rata
30 hingga kurang dari 70%	3	Rata-rata
70 hingga kurang dari 90%	4	Diatas rata-rata
90 hingga 100%	5	Secara signifikan di atas rata-rata

Sumber : Gonzales (2006)

Indikator kinerja kunci pada tingkat nasional terdiri dari indikator ekonomi dengan elemen prioritas sebelum dan sesudah FGD adalah sama, yaitu fluktuasi atau perubahan nilai tukar rupiah, laju inflasi tahunan dan biaya ekspor. Indikator finansial sebelum FGD terdiri dari pengembangan investasi, ketersediaan kredit dan return on asset (ROA), setelah FGD berubah dengan tingkat pengurangan kredit, profit per tenaga kerja dan ketersediaan kredit. Indikator sosial sebelum FGD terdiri dari transportasi, infrastruktur jalan dan listrik, setelah FGD berubah menjadi ketersediaan listrik, air dan kelancaran komunikasi. Indikator

ekologi tsebelum FGD terdiri dari potensi sumberdaya, adanya monitoring lingkungan yang efektif, dan pengelolaan limbah dari proses produksi, akan tetapi setelah dilakukan FGD elemennya menjadi total allowable catch (TAC), pengelolaan limbah dari proses produksi dan potensi sumberdaya. Indikator pemerintah sebelum FGD terdiri dari komitmen pemerintah dalam implementasi kebijakan, efektifitas penerapan hukum dan kebijakan dan rencana pemerintah, setelah dilakukan FGD bertambah dengan elemen keterbukaan, transparansi dan akunta-bilitas kelembagaan.



Gambar 1 Alur pikir analisis perumusan IKK perikanan tangkap tuna terpadu di Sulawesi Utara

Tabel 2 Indikator tingkat Nasional

Indikator Tingkat Nasional	Sebelum FGD				Sesudah FGD			
	n	SIT	Pk	Urutan Prioritas	n	SIT	Pk	Urutan Prioritas
Indikator Ekonomi								
Laju inflasi tahunan	20	83	4,15	2	19	83	4,37	3
Fluktuasi atau perubahan nilai tukar rupiah	20	85	4,25	1	20	94	4,70	1
Cash ratio	16	55	3,44	5	15	47	3,13	5
Transaksi informal perjanjian bisnis	14	45	3,21	6	9	25	2,78	6
Biaya Ekspor	20	81	4,05	3	19	89	4,68	2
Pendapatan karyawan	21	83	3,95	4	12	47	3,92	4
Indikator Finansial								
Pengembangan Investasi	21	92	4,38	1	15	60	4,00	5
Ketersediaan kredit	21	87	4,14	2	16	69	4,31	3
Tingkat pengarah kredit	20	71	3,55	8	18	83	4,61	1
Tingkat subsidi target	18	65	3,61	7	16	69	4,31	3
ROI	18	68	3,78	5	17	71	4,18	4
ROE	16	62	3,88	4	13	49	3,77	6
ROA	16	63	3,94	3	13	52	4,00	5
Cash ratio	18	68	3,78	5	13	52	4,00	5
Profit per tenaga kerja	19	71	3,74	6	18	83	4,61	2
Indikator Sosial								
Ketersediaan transportasi	19	77	4,05	1	21	94	4,48	5
Ketersediaan listrik	19	74	3,89	3	16	80	5,00	1
Ketersediaan infrastruktur jalan	18	71	3,94	2	18	83	4,61	4
Ketersediaan air untuk industri	19	74	3,89	3	14	70	5,00	2
Kelancaran komunikasi	19	72	3,79	4	15	75	5,00	3
Indikator Ekologi								
Potensi sumberdaya	19	86	4,53	1	13	58	4,46	3
Total allowable catch (TAC)	20	76	3,80	6	18	90	5,00	1
Adanya environmental assessment	18	70	3,89	5	16	55	3,44	6
Adanya monitoring lingkungan yang efektif*)	19	80	4,21	2				
Adanya database lingkungan yang komprehensif	20	74	3,70	7	17	74	4,35	4
Derajat kekuatan aturan lingkungan untuk aktivitas penangkapan	18	73	4,06	4	16	67	4,19	5
Pengelolaan limbah dari proses produksi	16	66	4,13	3	15	75	5,00	2
Indikator Pemerintah								
Komitmen pemerintah dalam implementasi kebijakan	21	97	4,62	1	20	100	5,00	1
Alokasi perizinan	21	85	4,05	4	17	77	4,53	4
Hukum dan hak kepemilikan	20	80	4,00	5	14	61	4,36	5
Stabilitas lembaga politik	16	57	3,56	8	16	68	4,25	6
Keterbukaan, transparansi dan akuntabilitas kelembagaan	21	81	3,86	6	16	75	4,69	3
Efektifitas penerapan hukum	19	86	4,53	2	17	83	4,88	2
Kebijakan dan Rencana Pemerintah	21	88	4,19	3	16	75	4,69	3
Harmonisasi aturan pungutan/retribusi Pusat-Daerah	18	67	3,72	7	18	75	4,17	7

*) setelah FGD, item ini dihilangkan

Keterangan:

n : jumlah responden yang memberikan pilihan

SIT : skor indikator total

PK : prioritas kinerja

Tabel 3 Indikator Tingkat Sektor Perikanan

Indikator Tingkat Sektor Perikanan	Sebelum FGD				Setelah FGD			
	n	SIT	Pk	Urutan Prioritas	n	SIT	Pk	Urutan Prioritas
Ekonomi								
Trend investasi	18	73	4,06	2	15	69	4,60	5
Trend divestasi*	15	50	3,33	5				
Produksi dan Nilai produksi	19	74	3,89	3	14	68	4,86	3
Kontribusi terhadap Pendapatan Nasional Bruto	19	70	3,68	4	15	70	4,67	4
Nilai ekspor	20	84	4,20	1	14	68	4,86	2
Pendapatan	19	77	4,05	2	15	75	5,00	1
Finansial								
Perdagangan antar pulau dan lokal	18	70	3,89	2	18	72	4,00	4
Komposisi saham nasional	15	51	3,40	8	17	68	4,00	4
Kinerja pengumpulan fee*	16	50	3,13	9				
Rasio biaya perawatan (% hasil bersih)	19	72	3,79	4	13	52	4,00	4
Rasio upah perorangan (% hasil bersih/total tenaga kerja)	19	73	3,84	3	14	55	3,93	5
Pendapatan	18	77	4,28	1	16	71	4,44	3
ROI	18	66	3,67	7	16	71	4,44	2
ROA	17	64	3,76	5	16	71	4,44	1
Cash flow*	16	60	3,75	6				
Sosial								
Risiko kecelakaan	17	69	4,06	2	17	85	5,00	1
Jumlah ABK	18	78	4,33	1	13	51	3,92	4
Jumlah karyawan darat	18	68	3,78	5	16	64	4,00	3
Jumlah tenaga kerja lain yang terkait	18	61	3,39	7	13	49	3,77	5
Tingkat pendidikan	19	76	4,00	3	16	80	5,00	2
Budaya bahari	16	55	3,44	6	18	72	4,00	3
Demografi*	15	57	3,80	4				
Ekologi								
Produktivitas/kapal	19	78	4,11	2	17	73	4,29	2
Komposisi tangkapan	20	77	3,85	4	9	40	4,44	1
Kelimpahan relatif spesies target*	18	71	3,94	3				
Laju eksploitasi	19	83	4,37	1	11	45	4,09	4
Pengaruh langsung dan tidak langsung alat terhadap spesies non target *	18	67	3,72	6				
Perubahan area dan kualitas habitat	19	71	3,74	5	7	29	4,14	3
Pemerintah								
Alokasi anggaran negara (APBN)	20	75	3,75	6	16	64	4,00	3
Waktu untuk penyelesaian status pailit	23	78	3,39	7	14	50	3,57	6
Kemudahan membayar pajak/retribusi	25	95	3,80	5	15	57	3,80	4
Kecepatan proses penyelesaian ijin	23	95	4,13	1	17	71	4,18	2
Kecepatan proses penyelesaian ijin trip	24	98	4,08	2	17	71	4,18	2
Rejim ketaatan	23	88	3,83	4	12	45	3,75	5
Hak kepemilikan	21	83	3,95	3	12	51	4,25	1

*) setelah didiskusikan, item ini dihilangkan

Keterangan:

n : jumlah responden yang memberikan pilihan

SIT : skor indikator total

PK : prioritas kinerja

Indikator ekonomi pada tingkat sektor perikanan sebelum dilakukan FGD terdiri dari nilai ekspor, pendapatan, trend investasi, produksi dan nilai produksi, setelah dilakukan FGD, elemennya sama dengan sebelum FGD, akan tetapi trend investasi disetujui bukan merupakan elemen penting dalam indikator ekonomi. Indikator finansial sebelum FGD terdiri dari pendapatan, perdagangan antara pulau dan lokal, dan rasio upah perorangan, akan tetapi setelah dilakukan FGD berubah menjadi ROA, ROI dan pendapatan. Indikator sosial sebelum FGD terdiri dari jumlah ABK, risiko kecelakaan dan tingkat pendidikan, dan setelah dilakukan FGD

terdiri dari risiko kecelakaan, tingkat pendidikan, budaya bahari dan jumlah karyawan darat. Indikator ekologi sebelum FGD terdiri dari laju eksploitasi, produktivitas/ kapal dan kelimpahan relatif spesies target. Setelah dilakukan FGD berubah menjadi komposisi tangkapan, produktivitas/kapal dan perubahan area dan kualitas habitat. Indikator pemerintah sebelum FGD terdiri dari kecepatan proses penyelesaian ijin, kecepatan proses penyelesaian ijin trip, dan hak kepemilikan. Setelah dilakukan FGD yang menjadi prioritas adalah hak kepemilikan, kecepatan proses penyelesaian ijin dan alokasi anggaran negara (APBN).

Tabel 4 Indikator Tingkat Perusahaan

Indikator Tingkat Perusahaan	Sebelum FGD				Sesudah FGD			
	n	SIT	Pk	Urutan Prioritas	n	SIT	Pk	Urutan Prioritas
Input:								
Rasio likuiditas	19	75	3,95	2	16	72	4,50	3
Rasio leverage	18	68	3,78	5	14	64	4,57	1
Rasio debt service	18	69	3,83	3	16	64	4,00	5
Biaya produksi	18	77	4,28	1	15	68	4,53	2
Kapasitas pemanfaatan	19	72	3,79	4	14	59	4,21	4
Output:								
Total asset turnover	19	75	3,95	4	16	64	4,00	3
Pendapatan karyawan	19	84	4,42	1	16	80	5,00	1
Tingkat kesejahteraan karyawan	19	83	4,37	2	16	80	5,00	1
Nilai penjualan	19	78	4,11	3	15	67	4,47	2
Outcome:								
Persepsi dan kepuasan terhadap hasil	20	80	4,00	3	17	72	4,24	2
Pengembangan investasi	19	79	4,16	1	18	90	5,00	1
Internal rate of return	18	73	4,06	2	18	90	5,00	1
Proses								
Penggunaan teknologi	19	87	4,58	1	18	90	5,00	1
Pelatihan ABK	19	85	4,47	2	18	90	5,00	1
Penggunaan hasil-hasil penelitian	19	77	4,05	3	18	90	5,00	1
Sistem program appraisal	19	71	3,74	4	18	90	5,00	1

Keterangan:

n : jumlah responden yang memberikan pilihan

SIT : skor indikator total

PK : prioritas kinerja

Indikator input pada tingkat perusahaan sebelum FGD terdiri dari biaya produksi, rasio likuiditas dan rasio debt service. Setelah FGD terdiri dari rasio leverage, biaya produksi dan rasio likuiditas. Indikator output sebelum FGD terdiri dari pendapatan karyawan, tingkat kesejahteraan karyawan, nilai penjualan dan total asset turnover. Indikator outcome sebelum dan sesudah FGD terdiri dari pengembangan investasi, internal rate return dan persepsi serta kepuasan terhadap hasil. Indikator proses sebelum dan sesudah FGD terdiri dari penggunaan teknologi, pelatihan ABK dan penggunaan hasil-hasil penelitian.

IV. PEMBAHASAN

4.1. Sebelum FGD

Hasil penilaian responden sebelum dilakukan Focussed Group discussion (FGD) dilakukan dengan memberikan *longlist* kepada *stakeholder* perikanan tangkap terpadu yang terdiri dari akademisi, praktisi dan birokrat bersamaan dengan undangan untuk menghadiri FGD, sehingga penilaian individu benar-benar dilakukan sesuai dengan keinginannya dalam menilai prioritas kinerja.

4.1.1. Indikator kinerja kunci tingkat nasional

Prioritas indikator sebelum dilakukan *Focus Group Discussion* menunjukkan bahwa kinerja tingkat nasional dalam dimensi ekonomi diindikasikan dengan adanya fluktuasi nilai tukar rupiah, laju inflasi tahunan, dan biaya ekspor. Hasil ini menunjukkan bahwa pilihan prioritas kinerja ekonomi sangat ditentukan oleh fluktuasi nilai tukar rupiah yang berkaitan erat dengan laju inflasi tahunan sehingga mempengaruhi nilai ekspor perikanan. Dari indikator ekonomi ini, maka nilai ekspor akan berpengaruh positif terhadap pembiayaan perusahaan termasuk di dalamnya pembayaran upah tenaga kerja, akan tetapi berpengaruh negatif terhadap biaya ekspor yang terdiri dari *Cost Insurance Freight* (CIF) dan *Free on Board* (FOB). CIF merupakan bagian dari sebuah kontrak dagang yang mewajibkan eksportir membayar bukan hanya biaya dalam mempersiapkan barang itu untuk diangkut, tetapi juga biaya pengangkutannya dan mengasuransikannya selama dalam perjalanan. Sedangkan untuk FOB atau bebas atas kapal berarti bahwa sang eksportir mengusahakan pengiriman barang itu ke gudang sang pembeli dengan harga tersebut.

Pada dimensi sosial, urutan prioritas kinerja terdiri dari ketersediaan transportasi, ketersediaan infrastruktur jalan, ketersediaan listrik dan air. Hasil ini menggambarkan bahwa peran infrastruktur yang disediakan oleh pemerintah menjadi indikator paling menentukan dalam keberhasilan usaha terutama bisnis perikanan tangkap terpadu.

Pada dimensi ekologi, urutan prioritas kinerja adalah potensi sumberdaya, monitoring lingkungan yang efektif dan pengelolaan limbah dari proses produksi. Indikator pada dimensi ini sangat ditentukan oleh keberadaan sumberdaya yang menjadi target pengusahaan, yaitu ikan tuna. Selain itu faktor kelestarian lingkungan menjadi tolok ukur keberhasilan pembangunan perikanan yang berkelanjutan.

Pada dimensi pemerintah yang menjadi prioritas indikator kinerja adalah komitmen pemerintah dalam mengimplementasikan kebijakan, efektivitas penerapan hukum dan kebijakan serta rencana pemerintah, baik jangka pendek maupun panjang. Kebijakan yang dibuat oleh pemerintah melalui peraturan dan perundang-undangan merupakan unsur utama dalam menilai keberhasilan kinerja pemerintah, yaitu melalui implementasi dan penerapannya di lapangan.

Dari segi finansial, prioritas indikator kinerja adalah pengembangan investasi, ketersediaan fasilitas kredit dan *return on assets* (ROA). Peranan investasi dalam pertumbuhan ekonomi dipengaruhi oleh kualitas kebijakan perekonomian yang mengatur tingkat investasi, tingkat pengembalian sosial dari investasi dan penyerapan tenaga kerja dari sebuah investasi. Apabila investasi dilaksanakan secara efisien dalam meningkatkan *output* maka investasi memberikan kontribusi yang besar terhadap pertumbuhan ekonomi dan sebaliknya apabila dilaksanakan secara tidak efisien berakibat pada stagnasi ekonomi.

4.1.2. Indikator kinerja kunci tingkat sektor perikanan

Kinerja pada tingkat sektor perikanan dalam dimensi ekonomi yang diprioritaskan adalah indikasi dari nilai ekspor, trend investasi dan pendapatan serta produksi dan nilai produksi. Penurunan tren investasi khususnya dibidang perikanan disebabkan kenaikan harga BBM (Oktober 2005) dari Rp. 2.100,- per liter menjadi Rp.

6.000,- per liter, disubsidi menjadi Rp. 4.300,- per liter, serta semakin jauhnya *fishing ground* menyebabkan banyaknya perusahaan perikanan yang tutup. Pasokan bahan baku industri pengolahan hasil perikanan tidak optimal karena terbatasnya armada tangkap berskala industri dan juga turunnya produksi penangkapan pasca kenaikan harga BBM berdampak pada kurangnya pasokan bahan baku industri pengolahan hasil. Permintaan pasar yang lebih besar dari produksi menyebabkan meningkatnya harga ikan. Nilai ekspor adalah daya tukar sesuatu barang atau jasa ke luar negeri yang diukur secara kuantitatif dengan satuan barang atau uang. Nilai ekspor menunjukkan tren penurunan sejalan dengan lesunya lalu lintas perdagangan dunia.

Dimensi sosial diindikasikan dengan jumlah ABK yang dipekerjakan, risiko kecelakaan, dan tingkat pendidikan tenaga kerja. Dimensi sosial ini bertentangan antara tujuan pemerintah dan kegiatan bisnis. Dalam kegiatan bisnis, profit adalah hal yang utama akan tetapi dalam pandangan pemerintah, kesejahteraan masyarakat adalah yang utama. Rendahnya pendidikan merupakan suatu penghambat terhadap inisiatif yang diambil oleh nelayan dalam mengisi waktu mereka di luar proses produksi. Hal ini didukung oleh kenyataan bahwa waktu kerja nelayan lebih lama dibandingkan dengan masyarakat lainnya. Risiko kecelakaan di bidang perikanan tangkap telah menjadi satu isu penting dalam pengembangan perikanan pada umumnya. Isu ini telah dikemukakan dalam FAO (2000), bahwa bidang pekerjaan yang paling berisiko adalah usaha yang bekerja di laut. Dengan kata lain pekerjaan di laut merupakan pekerjaan yang penuh dengan tantangan, yaitu dua hal selalu menjadi keputusan bagi individu yang bekerja di laut, pulang dengan selamat atau tidak pulang sama sekali.

Pada dimensi ekologi diindikasikan dengan laju eksploitasi, produktivitas per kapal, dan kelimpahan spesies target penangkapan. Indikator keberhasilan dari perikanan tuna terpadu adalah produktivitas per kapal, yang berarti semakin tinggi produktivitas, semakin besar laju eksploitasi dan akan semakin besar profit yang dihasilkan, akan tetapi dibatasi dengan komposisi tangkapan. Dengan kata lain profit yang diperoleh dari segi ekonomi

harus dimbangi dengan profit bagi lingkungan. Karena komposisi tangkapan berkaitan dengan spesies non target, sehingga tangkapan yang bukan target biasanya akan dibuang (*discard*).

Dimensi pemerintah dalam sektor perikanan diindikasikan dengan kecepatan proses penyelesaian ijin, kecepatan proses penyelesaian ijin trip dan hak kepemilikan.

Dimensi finansial diindikasikan dengan pendapatan karyawan, tingkat perdagangan antar pulau dan lokal, dan rasio upah perorangan.

4.1.3. Indikator kinerja kunci tingkat perusahaan

Kinerja pada tingkat perusahaan yang menjadi indikator dari dimensi *input* adalah biaya produksi, rasio likuiditas dan rasio *debt service*. Kemampuan perusahaan untuk mengkonversi aktiva menjadi tunai atau ekuivalen tunai tanpa kerugian yang berarti. Hal ini menunjukkan kemampuan perusahaan untuk dengan segera memenuhi kewajiban yang jatuh tempo. Disertai dengan perbandingan untuk menunjukkan ketergantungan perusahaan pada utang. Oleh sebab itu semua pengeluaran yang berkaitan dengan biaya produksi menjadi indikator input keberhasilan perusahaan.

Dimensi *output* terdiri dari pendapatan dan tingkat kesejahteraan serta nilai penjualan produk. Keberhasilan perusahaan bila ditinjau dari segi output, maka aspek pendapatan dan tingkat kesejahteraan karyawan adalah yang menjadi prioritas.

Pada dimensi hasil (*outcome*) terdiri dari pengembangan investasi, *internal rate of return* (IRR) dan persepsi dan kepuasan terhadap hasil. Hasil bersih yang diperoleh perusahaan merupakan keuntungan. Hal ini akan tergambar melalui pengembangan investasi dan IRR. Sehingga kedua elemen ini menjadi prioritas dalam menilai kinerja perusahaan ditinjau dari segi outcome.

Dimensi proses terdiri dari penggunaan teknologi, pelatihan ABK dan penggunaan hasil-hasil penelitian. Penggunaan teknologi penangkapan ikan dan pelatihan ABK merupakan proses pemordenisasian kegiatan usaha perikanan terpadu sehingga produksi ikan dapat ditingkatkan melalui peningkatan pemanfaatan sumberdaya yang masih rendah.

4.2. Setelah FGD

Setelah dilakukan *Focus Group Discussion* (FGD) beberapa indikator dihilangkan dari proses pembahasan, karena disepakati bahwa elemen tersebut bukan merupakan indikator kinerja kunci, yaitu adanya monitoring lingkungan yang efektif, trend divestasi, demografi, kelimpahan relatif spesies target, pengaruh langsung dan tidak langsung alat terhadap spesies non target, kinerja pengumpulan *fee*, dan *cash flow*.

4.2.1. Indikator kinerja kunci tingkat nasional

Pada dimensi ekonomi urutan prioritas yang diperoleh adalah sebagai berikut: Biaya ekspor, laju inflasi tahunan dan pendapatan karyawan, dimana indikator perubahan nilai tukar menjadi indikator yang kurang penting dalam perikanan tangkap terpadu. Akan tetapi pendapatan karyawan dapat menjadi indikator keberhasilan tingkat pemerintah, dimana hal ini berkaitan dengan penetapan upah minimum regional (UMR).

Dimensi sosial diindikasikan dengan ketersediaan listrik, air dan kelancaran komunikasi. Hal ini sesuai dengan penetapan indikator prioritas sebelum dilakukan FGD. Dengan demikian elemen indikator listrik, air dan komunikasi menjadi unsur penting dalam penilaian keberhasilan kinerja tingkat nasional.

Pada dimensi ekologi adalah *Total Allowable Catch* (TAC) berkaitan dengan potensi sumberdaya tuna yang ada di wilayah 715 dan 716. Potensi ikan cakalang di Indonesia adalah 374.046 ton, diantaranya 260.993 ton (69,8%) terdapat di wilayah perairan pengelolaan Samudera Pasifik dan 113.054 (30,2%) terdapat di Samudera Hindia. Potensi terbesar terdapat di Laut Sulawesi hingga Utara Irian Jaya sebesar 121.201 ton. Jika dirinci menurut wilayah pengelolaannya, maka indeks kelimpahan tertinggi di perairan Samudera Pasifik terdapat di Laut Sulawesi hingga Utara Irian Jaya sebesar 295 kg/km² dan terendah di Laut Flores hingga Selat Makassar sebesar 94 kg/km².

Komitmen pemerintah dalam menjalankan kebijakan, keefektifan dalam menerapkan hukum, keterbukaan, transparansi dan akuntabilitas kelembagaan merupakan hal utama dalam menilai keberhasilan kinerja pemerintah.

Pengarahannya kredit yang ditujukan ke usaha perikanan masih sangat kecil. Hal ini

berkaitan dengan resiko usaha yang tinggi di bidang penangkapan. Dengan demikian bila tingkat pengarahan kredit untuk bidang perikanan meningkat, maka dengan sendirinya kegiatan usaha perikanan tangkap akan berkembang dengan pesat. Namun khusus untuk perikanan terdapat kendala pembiayaan. Hal ini dikarenakan usaha perikanan termasuk jenis usaha *high risk* (karena sangat tergantung pada alam), mekanisme dan struktur pasar yang belum tertata dengan baik, belum ada perusahaan penjamin khusus bidang perikanan dan kendala terakhir ada perbedaan antara Peraturan Menteri Keuangan (PMK) dengan Peraturan Menteri Kelautan dan Perikanan. Menurut PMK, Kredit Ketahanan Pangan dan Energi (KKP-E) kredit perikanan hanya untuk modal kerja tapi menurut DKP, KKP-E boleh untuk modal kerja maupun investasi (BRI, 2009).

4.2.2. Indikator kinerja kunci tingkat sektor perikanan

Pada tingkat sektor perikanan, dimensi ekonomi tergambar melalui pendapatan di sektor perikanan. Pendapatan ini berkaitan dengan produksi yang dijual dalam hal ini nilai produksi. Tinggi rendahnya pendapatan berkaitan dengan nilai ekspor.

Pada dimensi sosial, budaya bahari sebagai apresiasi kebaharian di kalangan masyarakat harus ditumbuhkan, sehingga timbul motivasi di kalangan masyarakat untuk mengusahakan kelestarian sumberdaya. Tindakan nyata dari masyarakat dalam upaya melindungi/menjaga perairan beserta isinya akan menjamin adanya keberlanjutan, seperti kebiasaan-kebiasaan sekelompok masyarakat dengan aturan-aturan yang berkaitan dengan kehidupan lingkungan hidup mereka. Kesadaran akan kelestarian ini berkaitan dengan tingkat pendidikan dari masyarakat yang tinggal di wilayah pesisir.

Untuk dimensi ekologi, laju eksploitasi tergambar melalui produktivitas per kapal menurut komposisi tangkapan. Komposisi tangkapan tuna di wilayah pengelolaan perikanan 715 dan 716 adalah Cakalang (*Katsuwonus pelamis*) sebesar 49,77%, *Euthynnus affinis* sebesar 24,62%, *Thunnus albacares* sebesar 16,07%, dan sisanya terdiri dari *T. obesus*, *Theromorus* sp dan *T. alalunga*, dengan rata-rata persentase sebesar 44,4% dan 40,1%.

Pada dimensi pemerintah, hak kepemilikan tergambar melalui pembagian wilayah penangkapan berdasarkan ukuran kapal yang digunakan dalam melakukan upaya penangkapan. Dimensi ini menjadi prioritas, karena dalam pelaksanaan di lapangan banyak terkendala dalam kecepatan penyelesaian izin trip dan proses penyelesaian izin.

Dimensi finansial diindikasikan dengan *return on asset* (ROA) yang adalah laba bersih dibagi total aktiva dan merupakan rasio utama untuk mengukur kemampuan dan efisiensi aktiva dalam menghasilkan laba (*profitabilitas*).

4.3. Indikator Kinerja Kunci Tingkat Perusahaan

Indikator tingkat perusahaan terdiri dari aspek *input*, *output*, hasil dan proses. Untuk dimensi *input* indikatornya adalah rasio *leverage*, biaya produksi dan likuiditas. Untuk dimensi *output* diindikasikan dengan tingkat kesejahteraan karyawan, pendapatan karyawan, dan nilai penjualan. Untuk dimensi hasil diindikasikan dengan pengembangan investasi dan *Internal rate of return* (IRR). Untuk dimensi proses indikatornya adalah penggunaan teknologi, pelatihan ABK dan penggunaan hasil-hasil penelitian.

Sebelum dilakukan FGD dan setelah dilakukan FGD terdapat beberapa perbedaan prioritas, yaitu pada dimensi ekonomi, yang menjadi indikator utama kinerja tingkat nasional adalah perubahan nilai tukar rupiah, yaitu ditandai dengan adanya inflasi yang merupakan suatu proses meningkatnya harga-harga secara umum dan terus-menerus (kontinu). Dengan kata lain, inflasi juga merupakan proses menurunnya nilai mata uang secara kontinu.

Pada dimensi sosial yang menjadi indikator utama kinerja tingkat nasional adalah ketersediaan listrik, karena melalui listrik inilah maka segala proses produksi dapat berjalan dengan lancar. Kelangkaan listrik di Sulawesi Utara sekarang ini sangat berpengaruh pada proses produksi perikanan.

Pada dimensi ekologi yang menjadi indikator kinerja tingkat nasional adalah *total allowable catch* (TAC) yang dapat diartikan sebagai tangkapan yang diperbolehkan untuk pengelolaan suatu wilayah penangkapan sebesar 80% dari potensi yang ada pada wilayah pengelolaan yang ada.

Pada dimensi pemerintah, pendapat para pakar dan praktisi bahwa indikator kinerja ditunjukkan melalui komitmen pemerintah dalam mengimplementasikan kebijakan yang telah ada.

Dari hasil yang diperoleh, diketahui bahwa para pakar dan stakeholder perikanan secara tidak langsung membagi tiga pola dari indikator, yaitu pada tingkat Nasional, ditujukan pada kebijakan yang berkaitan dengan pemerintah, pada tingkat sektor perikanan berkaitan dengan potensi dan keuntungan yang dapat diperoleh, sedangkan pada tingkat perusahaan berkaitan dengan keberlangsungan perusahaan yang ditekankan pada pengembangan investasi dan *Internal rate of return*.

Kebijakan yang berkaitan dengan pemerintah ditunjukkan dengan penerapan hukum dalam upaya pengelolaan perikanan tangkap, baik berupa Undang-undang, maupun peraturan-peraturan yang dikeluarkan oleh Pemerintah. Umumnya kebijakan dalam bentuk aturan-aturan tidak terlaksana dengan baik di lapangan, dan kurang menyentuh langsung kepentingan nelayan dan stakeholder yang berkecimpung dalam bisnis perikanan tangkap.

Pada tingkat sektor perikanan, indikator potensi dan keuntungan dari bisnis perikanan tangkap adalah yang menjadi prioritas. Hal ini berarti bahwa potensi setiap wilayah pengelolaan perikanan, khususnya wilayah pengelolaan perikanan 715 dan 716 untuk wilayah Sulawesi Utara menjadi indikator kinerja sektor di bidang perikanan. Juga keuntungan yang diperoleh dalam mengelola wilayah tersebut, karena berkaitan juga dengan *Total Allowable Catch* (TAC).

Dengan diketahuinya indikator-indikator penentu keberhasilan kegiatan perikanan tangkap tuna terpadu yang meliputi pemerintah pusat, pemerintah daerah dan perusahaan, maka kegiatan perikanan tangkap tuna terpadu dapat berjalan dengan baik. Disamping itu, penerapan manajemen perikanan yang baik, juga merupakan wujud dari implementasi komitmen Pemerintah Indonesia terhadap isu mengenai pengelolaan perikanan yang bertanggungjawab sebagaimana tertuang dalam *Code of Conduct for Responsible Fisheries* (FAO, 1995). Dalam pelaksanaannya diperlukan indikator kinerja yang sama dalam konsep, definisi

dan proses untuk diimplementasikan. Akan tetapi terdapat beberapa permasalahan yang dihadapi dalam melaksanakan pedoman perikanan bertanggung jawab, yaitu: kesulitan pemerintah dalam pembinaan usaha karena tidak adanya indikator kinerja yang jelas dan terukur. Data BPS tahun 2008, ternyata dinamisasi perusahaan perikanan di Bitung yang bergerak di bidang penangkapan menurun sebesar 66,9% dari tahun 2000 sebanyak 143 perusahaan menjadi 33 perusahaan di tahun 2007. Hal ini menjadi suatu tantangan bahwa bilamana para investor dapat memanfaatkan indikator yang jelas dan terukur, diharapkan para pembuat keputusan dari perusahaan ini dapat melakukan antisipasi terhadap permasalahan yang sedang berlangsung.

Kebutuhan internal perusahaan adalah untuk mendapatkan profit sebesar-besarnya, di sisi lain kebutuhan para pembuat kebijakan adalah untuk meningkatkan pendapatan negara, peningkatan devisa dan penyerapan tenaga kerja. Untuk itu diperlukan suatu indikator kinerja industri perikanan tuna untuk dapat menyeimbangkan kebutuhan makro dan internal ini dengan memperhatikan aspek sosial, yaitu *corporate-social-responsibility* (CSR), sehingga dalam penyusunan IKK industri harus mempertimbangkan aspek sosial, ekonomi dan lingkungan. Seiring dengan berjalannya waktu, kepedulian akan lingkungan berkembang pesat. Konsep *green sustainability* dan *green environment* diperhitungkan dalam pengambilan keputusan dan produksi. Untuk menjawab kebutuhan ini, maka diperlukan suatu IKK yang memperhatikan lingkungan (*green IKK*). Di sektor perikanan sampai saat ini belum tersedia suatu indikator kinerja untuk mengukur tingkat keberhasilan atau pencapaian kinerja perikanan. Apalagi indikator kinerja perikanan yang memperhitungkan lingkungan lokal maupun lingkungan global. Aspek lingkungan lokal yang harus diperhitungkan dalam perumusan IKK perikanan adalah *overfishing*, *total allowable catch* (TAC) dan potensi sumberdaya ikan, sedangkan untuk lingkungan global perlu memperhitungkan standardisasi import negara-negara penerima, contohnya *catch certification* dan *catch documentation scheme* dan *h 91 certification*.

V. KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

Pada tingkat nasional, prioritas indikator ekonomi terdiri dari laju inflasi tahunan, fluktuasi nilai tukar rupiah dan biaya ekspor; indikator finansial terdiri dari pengembangan investasi, ketersediaan kredit, tingkat pengarahannya kredit dan profit per tenaga kerja; indikator sosial terdiri dari ketersediaan transportasi, infrastruktur jalan, ketersediaan listrik dan ketersediaan air untuk industri; indikator ekologi terdiri dari potensi sumberdaya, adanya monitoring lingkungan yang efektif, *total allowable catch* (TAC) dan pengelolaan limbah dari proses produksi; indikator pemerintah terdiri dari komitmen pemerintah dalam implementasi kebijakan dan efektivitas penerapan hukum.

Pada tingkat sektor perikanan, prioritas indikator ekonomi terdiri dari nilai ekspor, trend investasi, dan pendapatan; indikator finansial terdiri dari pendapatan, perdagangan antar pulau dan lokal, *return on asset* (ROA) dan *return on investment* (ROI); indikator sosial terdiri dari jumlah Anak Buah Kapal (ABK), risiko kecelakaan, dan tingkat pendidikan; indikator ekologi terdiri dari laju eksploitasi, produktivitas per kapal, dan komposisi tangkapan; indikator pemerintah terdiri dari kecepatan proses penyelesaian ijin, hak kepemilikan dan kecepatan proses penyelesaian ijin trip.

Pada tingkat perusahaan, prioritas indikator *input* terdiri dari biaya produksi, rasio likuiditas, rasio *leverage* dan biaya produksi; indikator *output* terdiri dari pendapatan karyawan dan kesejahteraan karyawan; indikator *outcome* terdiri dari pengembangan investasi dan *internal rate of return* (IRR); dan indikator *process* terdiri dari penggunaan teknologi dan pelatihan ABK.

5.2. Saran

Pengembangan IKK untuk perikanan daerah lain dan nasional perlu dilakukan. Dari penelitian ini dapat disarankan tahap-tahap pengembangan, yaitu (1) penentuan/identifikasi longlist indikator, (2) FGD dalam menentukan shortlist atau IKK, dan (3) uji coba IKK dalam mengukur kinerja yang ada.

92 Sosialisasi penggunaan/pemanfaatan yang sudah diperoleh dalam penelitian ini untuk semua perusahaan perikanan

tuna di Bitung dan pemerintah, agar dapat dengan cepat melakukan antisipatif terhadap kondisi keberlangsungan perikanan tuna di Sulawesi Utara.

DAFTAR PUSTAKA

- BRI [Bank Rakyat Indonesia]. 2009. Pengembangan permodalan bisnis perikanan tangkap. Disampaikan pada Seminar nasional Perikanan Tangkap III tahun 2009. Bogor. 44 hal.
- [FAO] Food Agricultural Organization. 1995. Code of conduct for responsible fisheries. Rome, Italy. 42 p.
- Gonzalez TW, 2006. Dashboard Design: Key Performance Indicators & Metrics Choosing the right data to display. Managing Director, BrightPoint Consulting, Inc.
- Irwanto, 2006. Focused Group Discussion. Yayasan Obor Indonesia, Jakarta.
- Luis S dan Biromo Prima A., 2008. Step by step in cascading balanced scorecard to functional scorecards. PT. Gramedia, Jakarta. 152 hal.
- Mahsun Mohamad, 2006. Pengukuran kinerja sektor publik. Fakultas Ekonomi UGM. BPFE, Yogyakarta. 249 hal.
- McNeeney A. and Meridium, 2004. Selecting the Right Key Performances Indicators. An effective set of interlocking indicators provides feedback to individuals, groups, and the enterprise, directing the behavior of all. "http://www.KPI. Selecting the Right Key Performance Indicators .htm"
- Reh, F.J., 2007. Key Performance Indicators (KPI): How an organization defines and measures progress toward its goals. <http://management.about.com/mbiophage.htm>
- Rendell A., 2006. Key Performance Indicators in Public Service Broadcasting and Possible Benefits to CBA member Stations in Moving Together. © Commonwealth Broadcasting Association 2006.